

SZABÓ Katalin – BECSKY András

## ÖNMEGVALÓSÍTÁS VAGY DIGITÁLIS MAGÁNY?

### A TÁVMUNKA ELTERJEDÉSÉNEK ÖSZTÖNZŐI ÉS AKADÁLYAI MAGYARORSZÁGON

A rendszerváltás nyomán radikális változásoknak vagyunk tanúi a munka világában.<sup>1</sup> A változások nem függetlenek a globalizálódó világgazdaság uralkodó áramlataitól. A munka, amely annakidején a tervgazdaságok legmerekvebb termelési tényezője volt – nem kis részben a külföldi vállalatok térnyerésének köszönhetően – Kelet-Közép-Európában is mozgásba jött. A jelek arra utalnak, hogy az információtechnológiák hatására végbement globális változások e tényezővel szemben is éppoly erőteljes rugalmassági követelményeket támasztanak, mint magával a modern termelési folyamattal. A szerzők írásukban a munkaviszonyokban végbement többretegű átalakulás egyetlen jelenségcsoportjára, a munka térbeli újradefiniálására, a munka térszerkezetének változásaira, azon belül is a távmunka szerepére koncentrálnak. Tanulmányuk első részében a távmunka általános vonatkozásait elemzik. A második részben kitérnek a magyar helyzetre is, felhasználva a MATÁV Rt. esetét, amely Magyarországon az elsők között kezdte meg a szervezett távmunkaprogram alkalmazását.

Bármerre is tekintünk a világban, számos olyan új jelenségbe ütközünk, amely nemcsak hogy eltér korábbi tapasztalatainktól, elképzeléseinktől, de szögesen ellentmond nekik. A meglepetések korát éljük. A mind szélesebb körben elterjedő információstechnológiák tulajdonságaiból következően a termelési és elosztási folyamatokban megnő a variabilitás, ezáltal a rendszer szabadságfoka. Ugyanazon elemekből ugyanis sok minden összeállhat, kijöhet. A gazdasági történések ezért nagyon nagy részben előrejelezhetetlenek, és gyakran torkollnak radikális váltásokba. Mindezekből következően gyors eltolódások léphetnek fel a globális gazdasági rendszerben. A gyakorlatilag azonnali (valós idejű) reakciók és – a szintén az információstechnológiáknak betudható – globális láncreakciók miatt azonban a gazdasági szereplőknek nincs elég felkészülési idejük a változásokra. A vállalatoknak alkalmazkodniuk kell ehhez a hektikus környezethez, olyan mértékig növelve rugalmasságukat, amilyen mértékig az egyáltalán lehetséges. A termelési szervezet rugalmasabbá válásával értelemeszerűen változnia kell a munkaerőnek is. A korábban (leg-

alábbis Európában) meglehetősen stabil munkaviszonyokat bizonytalan, változékony, laza munkaviszonyok váltják fel.

#### A munka eloldozása

Mindezen trendek alól természetesen a feltörekvő piacgazdaságok sem vonhatják ki magukat. A technológiai és a gazdasági rendszerváltás nyomán a kelet-közép európai gazdaságokban is radikális változások mentek végbe a munkaviszonyokban. A munka, amely a tervgazdaságokban, de a megreformált szocialista gazdaságokban is a legmerekvebb termelési tényező volt – nem kis részben a fent leírt globális folyamatok következményeként és a külföldi vállalatok térnyerésének köszönhetően – Kelet-Közép-Európában is mozgásba jött. Terjednek az ideiglenes, atipikus, határozott idejű vagy „hívásra házhoz megyek” típusú munkaviszonyok a hagyományos 8 órás, kötött foglalkoztatás rovására. Számottevő az önfoglalkoztatóként végzett munka aránya is.



A munka mozgékonyasága, rugalmassága azonban nemcsak időben értelmezhető, hanem földrajzi térben is. Az új technológiák terjedése és a tranzakciós költségek radikális csökkenése lehetőséget ad arra, hogy a vállalatok az időt és a teret ne külső adottságként, a munkaviszonyok stabil kereteként kezeljék, hanem a körülményeknek megfelelően változtatható paraméterként alakítsák. Míg a szocialista nagyvállalatoknál (egyébként a tömegtermelést folytató hagyományos nyugati cégeknél is) a vállalati folyamatok a munkavállalóktól független ütemben, adott időben és többnyire adott (de legalábbis jól körülhatárolható) térben zajlottak (site specificity), addig a XXI. század vállalatai az időt és a teret többféle módon kombinálhatják a munkaviszonyok alakításakor. „Munka bármikor és bárhol. – ez az új paradigma. A kocsidban, az otthonodban, az irodádban, a kliensed irodájában. Munka egyedül, párban, teamben! Munka a reális térben és a kibertérben! Ez a munka masszív dezaggregációját jelenti, kitörve a falakon túlra és a hagyományos irodák kereteiből egyaránt.” (My Workplace..., 2003: 1. o.)<sup>2</sup>

A világszerte zajló változások különös erővel érintik a tranzíciós országok munkavállalóit, hiszen ezekben az országokban a munkaviszonyok közismerten jóval merevebbek voltak, mint a fejlett világban. A teljes foglalkoztatás, a munkához való jog kodifikálása, az állandó munkaerőhiány kivételesen kedvező helyzetbe hozták a munkavállalókat, legalábbis ami a munkahelyek biztonságát illeti. Az 1990 utáni változások azért is olyan sokkolóak a hazai munkavállalók számára, mert ugyanazok a folyamatok, amelyek a fejlett országokban két-három évtized alatt „lazították fel” a munkaviszonyokat, a tranzíciós országokban néhány év alatt (lényegében a 90-es évtized első öt évében) zajlottak le. A korábbi állapot szinte mindenben az ellenkezőjére váltott:

- A szocializmusban jellemző túlfoglalkoztatást és kapun belüli munkanélküliséget a radikális karcsúsítás korszaka követte.
- A korábban jellemző élethosszig tartó, feltétel nélküli foglalkoztatást a bizonytalan, feltételes foglalkoztatás legkülönbözőbb formái váltották fel, s a munkavállalók növekvő részét alkalmazzák önfoglalkoztatóként.
- A meglévő 8 órás munkahelyek is bizonytalanra váltak, a munkavállalók széke folyamatosan inog, állásukat a verseny kontextusába helyezték.
- A karcsúsítás együtt jár a munka intenzitásának a

növekedésével. A javuló makro-termelékenységi adatok a rendszerváltó országokban nem kis részben az intenzívebb munkából következnek.

- Nemcsak a munkaintenzitás nő, hanem a munkaidő is megnyúlik. Különösen adminisztratív területeken hosszú a munkaidő, s jellemző a munkaviszonyok de facto szabályozatlansága.
- A munka tartalmában, jellegében is radikális változást tapasztalhatunk. Az új foglalkozások, illetve kompetenciák (a biztonsági őről a kontrolleren keresztül a logisztikai menedzserig) növekvő számán túl jellemző trend a foglalkozások „multiplikálódása” is. A külföldi tulajdonú cégeknél, de másutt is egyre gyakoribb a többszörös szakképesítéssel rendelkező ún. *verzatil munkavállaló*<sup>3</sup>, az „egyét fizet – ötöt kap” elv érvényre jutása a munkaerő alkalmazásakor.
- A munkavégzés mind jelentősebb arányban kerül a vállalat falain kívülre. Az ún. feltételes (vagy atipikus) foglalkoztatottak jelentős része nem kötődik egyetlen telephelyhez, a munka egyre kevésbé telephely-specifikus, sokfajta munka szinte bárhol elvégezhető.

A következőkben a fenti, egymással szorosan összefüggő változások közül az utolsóként említett jelenségre: a munka térbeli újradefiniálására, a munka térszerkezetének változásaira, azon belül is a távmunka szerepére koncentrálunk. A távmunka általános vetületeinek elemzése után röviden felvillantjuk magyarországi fejlődéstörténetét, összehasonlítva a magyarországi gyakorlatot néhány fejlettebb nyugati ország példájával. Bár a távmunka súlya ma Magyarországon még elhanyagolható, jelentős növekedési potenciája miatt – úgy véljük – mindenképpen érdemes az elemzésre. A magyarországi viszonyokkal összefüggésben esettanulmányyszerűen bemutatjuk a MATÁV Rt. távmunkaprogramját. A MATÁV tárgyunk szempontjából nemcsak azért fontos, mert Magyarországon az elsők között kezdte meg a távmunka szervezett alkalmazását, hanem azért is, mert a távközlési óriás ma Magyarország legtöbb távmunkást alkalmazó vállalata.

### A távmunkáról

Távmunkán azt értik, hogy az ember munkaadójától vagy megrendelőjétől, ügyfelétől egy bizonyos távolságban dolgozik, akár otthon, akár útközben, akár pedig egy lokális távmunka-központban.<sup>4</sup>



Hogy képet alkothassunk az effajta *lokális távmunka központok* mibenlétéről, tegyünk virtuális kirándulást a Fülöp-szigetekre! A manilai ügyfélszolgálati központ működéséről érzékletes képet nyújt a Business Week cikke: „Ha hajnali kettő vagy három körül véletlenül betéved a Source 1 Asia manilai irodáiba, azt gondolhatja, hogy kollégisták vizsga előtti végső biflázási hajrájába csöppent. Körülbelül 750 – húszas éveinek elején járó – fiatal iszogatja a kapucsinóját, és majszolja a szendvicset. A barlangszerű terem falai lilára, rózsaszínre és citromsárgára mázoltak. A fiatalok azonban egyáltalán nem a matematikai alapvizsga miatt mossák egybe az éjt a nappallal. A Chevron-Texaco vásárlóival szembeni hitelkártya-követelések behajtásával foglalatostkodnak, és Microsoft-programok gyakorlatlan felhasználóit kalauzsolják a szoftverek útvesztőiben... Körülbelül 10 000 filipinó (majdnem mind főiskolai diplomával) dolgozik ebben az iparágban, a 45 háttérirodai központ (back-office enter) valamelyikében. Az irodákban a munka megszakítás nélkül a nap 24 órájában és heti hét napon át folyik. Az ország alacsony béreinek, nagylelkű adóztatási gyakorlatának és az angolul beszélők bőséges kínálatának vonzereje olyan társaságokat csábított a Fülöp-szigetekre, mint az American Express (AXP), az Eastman Kodak (EK), az Intel (INTC), Microsoft (MSFT) és a DellComputer (DELL).” (Balfour, 2003: 1. o.)

Az új üzleti környezetben a munkavállaló (vagy az önfoglalkoztató) szinte bárhol elvégezheti a rábízott feladatot, minden időbeli korlát nélkül, amíg csak hozzáfér a telefonvonalhoz, a faxhoz vagy a számítógéphez, amely összekapcsolja őt a munkaadójával, vevőjével vagy kliensével. A paradigmaváltás a munka térbeli elhelyezésében összefonódik a gazdasági tér általános átértelmezésével. Jól érzékeltetik Zeleny sorai:

„A fizikai közelséget, a földrajzi távolságot és a hely érzékelését a tér érzékelésével helyettesítik (bárhol, bármikor, bármit.) Az internetidő mindenütt a világon ugyanaz, csakúgy, mint a téridő. A piaci helytől a piaci térig, a helyhez kötött üzlettől az üzleti térig, ezek most a trendek a hálózatok szabad résztvevői számára, kiküszöbölve a különféle közvetítők és ügynökök igénybevételét.”<sup>5</sup> (Zeleny, 2000: 1. o.)

A munka térbeli koordinátáinak megváltozása leglátványosabban a távmunka jelenségében ölt testet.

#### A távmunka fajtái

Többféle teledolgozó létezik: 1. ipari távmunkás, 2. „teleadminisztrátor,” 3. távszakértő és telemenedzser. (Teleworking and Rural Development, 1996)

Az *ipari teledolgozó* kizárólagosan otthoni munkát végez, ez a foglalkoztatási forma különösen az önfoglalkoztató vidéki munkavállalókra jellemző.<sup>6</sup> A legtöbb ilyen munkás nő, és gyakran alulfizetett. (Grimes, 2000: p. 17.) A távmunkásoknak ez a csoportja semmilyen módon nem kapcsolódik az információs technológiákhoz. Sokkal több közülük van az ipari forradalom előtti idők foglalkoztatási formáihoz, mint a modern ICT-alapú távmunkához. Legfeljebb annyi összefüggést találhatunk a két jelenség között, hogy az információs technológiák és az internet nyomán feléledő távmunkadivat lökést adott a távmunka archaikus formáinak is. Ezek a formák lappangó módon a modern viszonyok között is fennmaradtak, a távmunka általános terjedésével, a munka térbeli definiálatlanságával azonban az ilyenfajta munkaszervezésre is jobban hajlanak a munkáltatók.

A második csoportba, az alacsonyabban kvalifikált *irodai teledolgozók* körébe sorolhatjuk a programozókat és vevőszolgálati alkalmazottakat, a különféle adat-rögzítőket stb.

A harmadik csoport helyezkedik el legmagasabban a rangsorban: a *távszakértők és telemenedzserek*<sup>7</sup> részben az irodában, részben pedig otthon dolgoznak. A harmadik kategória javarészt a szabadúszó teledolgozókat tartalmazza, az ő esetükben van a legnagyobb lehetőség annak kihasználására, hogy helyileg bárhol lehetnek, beleértve a legtávolabbi vidékeket, legkieşőbb falvakat is. (Grimes, 2000: 17. o.)

A távmunka paradox módon mégis jóval lassabban terjedt el a városoktól távol eső vidékeken, mint a városi körzetekben. Minden spekuláció ellenére kevés ténnyel lehet alátámasztani azt a nézetet, hogy a távmunkát leginkább a vidéki körzetekben lelhetjük fel. (Bertin – O'Neill, 1996). A Rural Development Commission egyesült királyságbeli vizsgálata szerint a távmunka főként városi vagy külvárosi ingázóknak kedvez. (Teleworking and Rural..., 1996)

Az információs technológiákhoz legközvetlenebbül kapcsolódó távmunka „tortájának” öt szelete – tudásigényességüket, értéküket tekintve növekvő rangsorban – a következő:

- Adathalmaz feldolgozása, belépés az adathalmazba és az adathalmaz konverziója (például orvosi szövegek konvertálása egyik jelformából egy másik jelformába).
- Szabálykészlet alkalmazása, amikor a távmunkás a megrendelő által felállított szabályok alapján hoz döntést (például eldönti, hogy az adott repülési



szabályok mellett beültethető-e egy utas az első osztályú utastérbe vagy sem).

- Problémamegoldás, amelynek esetében a távmunkás döntési, mérlegelési szabadsága nagyobb az előbbinél (eldöntheti például hogy kell-e fizetnie a biztosítónak egy adott biztosítási ügyben).
- Közvetlen interakció a fogyasztóval, amelyben a távmunkás többféle, bonyolult tranzakciót folytat a cég ügyfeleivel, illetve a vevőivel (például: begyűjti a hátralékfizetéseket, megszünteti a komputerben keletkező váratlan akadályokat stb.).
- Tudásszolgáltatás, szakértés – ez a munka szakértőt igényel (adatbázisok segítségét is igénybe véve). A távmunkás például előrejelzést készít arról, hogy milyen irányban változik a hitelkártya tulajdonosának a magatartása akkor, ha a hitelkamatok csökkennek (Back office..., 2001: 60. o.). Az információs technológia lehetővé teszi az eredetileg az ún. „non tradable” kategóriába tartozó szakértői szolgáltatások országok közötti forgalmazását is. Az orvosi tanácsadás vagy oktatás ma nagy távolságokra is eladható a telekommunikációs hálózaton keresztül (The China Syndrome, 1996: 31. o.).

Az adatok tanúsága szerint teledolgozók legelterjedtebb típusa ez utóbbi, a magasan képzett és jelentős piaci erővel rendelkező szakértők csoportja (Cornford et al, 1996).

A szervezeti-tulajdonjogi megoldásokat tekintve az IT-alapú távmunka két fő csoportja különböztethető meg:

- a cégek tevékenységébe közvetlenül *integrált munka* (captive work), és
- az önfoglalkoztatók vagy független szerződők által végzett *független távmunka*. (Back office..., 2001).

A tudásszolgáltatás-szakértés többnyire a nagyvállalattól független cégekhez kötődik, míg az adatak kezelése gyakoribb a cégek szervezetébe integrált háttérirodákban. De az sem ritkaság, hogy a háttérirodai szolgáltatásokat független cégek szervezik a nagyvállalatok számára. Ilyen cég például a Sykes vagy az EDS. Általánosságban elmondhatjuk, hogy minél magasabb rendű munkáról van szó, annál valószínűbb, hogy kisebb független szerződő cégek vagy önfoglalkoztatók végzik. A cégek tevékenységébe közvetlenül integrált munka és az önfoglalkoztatók vagy független szerződők által végzett független távmunka között azonban *nincs éles választóvonal*, s a szakirodalomban sem mindig különböztetik meg őket egymás-

tól. Egy-egy egyén karrierjében is sokszor átmegy az egyik fajta munka a másikba. A cégek azon teledolgozó munkatársai például, akik sikeresen igyekeznek függetlenedni a nagyvállalati kötöttségektől, egy bizonyos idő után önfoglalkoztatóként, kívülről kapcsolódnak a vállalatokhoz.

A távmunka jellegét, helyét tekintve is többféle típust különíthetünk el<sup>8</sup>:

- A *klasszikus homeworkerek* teljes egészében otthon végzik a munkájukat.
- A „*váltó áramú*” teledolgozók olyan munkavállalók, akik felváltva dolgoznak otthon és a munkahelyükön is.
- A *telecenterekben dolgozók* egy meghatározott helyre koncentrált távmunkások.
- A mobil telemunkások, akik laptoptal felszerelve, munkaadójukkal állandó online kapcsolatban végzik munkájukat (például újságírók, szervizdolgozók stb.).
- A *projektfüggő távmunkások* a legkülönbézetbb vállalatok dolgozóiból és önfoglalkoztatókból szerveződnek egy-egy konkrét projekt időtartamára.

Mitől függ az, hogy míg az egyik cég kiterjedten alkalmaz távmunkásokat, a másik óckodik a távmunka minden változatától? Egy 230 brüsszeli cégnél elvégzett felmérés alapján megállapítható, hogy a távmunka iránti hajlandóság az alábbi tényezőkkel van pozitív korrelációban:

- a) a menedzsment távmunka iránti nyitottsága,
- b) teljesítményorientált (output-oriented) ellenőrzési és koordinációs mechanizmus a cégnél,
- c) a rugalmas munkaidővel kapcsolatos korábbi tapasztalatok megléte,
- d) a tudásszektorokban való működés,
- e) a rutinon túlmutató, nem rutinszerű vezetés,
- f) a magasan képzett munkaerő jelentős aránya (Illegems – Verbeke, 2003: 4. o.).

#### Az érem két oldala

Milyen előnyökkel és hátrányokkal jár a távmunka a gazdaság szereplői számára a hagyományos irodai tevékenységhez és más olyan munkafajtákhoz képest, amelyeknek a távmunka változata is létezik? A távmunkából a legnagyobb hasznot természetesen a vállalatok húzzák, mert – amint azt az 1. táblázatból is kiolvashatjuk – számos költségtől és beruházási tehertől szabadulhatnak meg ezen áramvonalas foglalkoztatási forma bevezetésével.



1. táblázat

**A távmunka előnyei és hátrányai  
a munkáltatók szempontjából**

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
(1) Rugalmasság.	(1) A kívülállók nem lojálisak, a belsők lojalitását is rontják.
(2) Alacsony rezsiköltség.	(2) Konfliktusok a hagyományos és teledolgozók között.
(3) Az alkalmazottaik számának növelése érdemleges tökebefektetés nélkül.	(3) Bizonyos feladatok elvégzésekor nélkülözhetetlen a „face to face” kapcsolat. <sup>9</sup>
(4) A munkaerő megszűrése. <sup>10</sup>	(4) A térbeli dekompozíció árt a teamek kialakulásának.

Bár a távmunka jóval költségkímélőbb, mint a hagyományos munkafajták, és messze kisebb toborzási, biztosítási költségekkel és vállalati juttatásokkal jár, mint ez utóbbiak, mégis jelentkeznek rejtett költségek. A *rejtett költségek* részben a távmunkások alkalmazásával szükségképpen növekvő monitoringgal függenek össze, azzal, hogy a távmunka bonyolultabbá (s ezáltal költségesebbé) teszi a vállalat kormányzását (Graham, 1995; Smith, 1994; Thomas, 1994). A vezetők számára világos, hogy azon dolgozók, akik nincsenek jelen a hagyományos értelemben vett munkahelyen, nem irányíthatók és támogathatók a megszokott módon. A távmunkások irányítása speciális figyelmet igényel, ami a koordinálásban, ellenőrzésben és motiválásban jelenik meg. A cél az, hogy megszervezzék elérhetőségüket, a nem távmunkásokkal való kapcsolattartást, és ezenközben megőrizték a vállalati kultúrát is. A távmunka hátrányos oldala a munkáltatók számára az is, hogy konfliktusok keletkezhetnek a hagyományos és távmunkások között, amelyek feloldása költségekkel jár. A konfliktusok elsősorban a bérek, illetve juttatások közötti aránytalanságokra és a munkafeltételek eltéréseire vezethetők vissza.

A távmunka a munkavállalók számára is sok előnyt tartogat, bár nyilvánvaló, hogy a hátrányok nagyobb részét is nekik kell vállalniuk a hagyományos munkavállalókkal összehasonlítva. A nem tipikus foglalkoztatottak helyzete jóval bizonytalanabb, mint a tartós, állandó munkahellyel rendelkezőké. Tulajdonképpen ez is a célja az atipikus formák alkalmazásának, mert *ami a munkavállaló oldaláról bizonytalanság, az a munkáltató oldalán rugalmasságként jelentkezik.* (2. táblázat)

A távmunkásként foglalkoztatott munkavállalók bizonyos vonatkozásokban kisebb stressznek vannak kitéve, mint a hagyományos keretek között dolgozó iro-

2. táblázat

**A távmunka előnyei és hátrányai  
a munkavállalók szempontjából**

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
(1) Kisebb stressz a napi munkahelyi konfliktusok miatt.	(1) A jogok és juttatások általában kisebbek.
(2) Jobban összeegyeztethetik a munkájukat családi kötelezettségeikkel.	(2) A dolgozó gyakran úgy érzi, hogy sehová sem tartozik.
(3) Kevesebb holtidő.	(3) Számos költséget a foglalkoztatott áll.
(4) Saját ütemükben dolgozhatnak.	(4) Az állandó rendelkezésre állás stresszrel jár.

dai alkalmazottak. (Ez főként annak köszönhető, hogy a távmunkások jobban összeegyeztethetik a munkájukat családi és egyéb kötelezettségeikkel, mint a hagyományos keretek között foglalkoztatottak.) A rugalmasság követelménye ugyanis nemcsak a vállalat kezdeményezésére, hanem – a családok szociológia és demográfiai jellemzőinek változásai miatt – a foglalkoztatottak kezdeményezésére is felmerül. A fejlett országokban egyre több olyan háztartás van, ahol a családtagok speciális gondoskodást igényelnek. Ezenközben egyre kevesebb a „főállású” háztartásbeli. (Az Egyesült Államokban kevesebb, mint tíz százalék.) Ugyanakkor minden negyedik háztartás munkaképes tagjainak öregekről kell gondoskodniuk, és ez a kötelezettség a lakosság előregedésével csak nő. (Agres – Edberg, 1998: 79. o.) A háztartások vezetése ennek következtében egyre összetettebb feladattá válik, és a rugalmas munkavégzés mind fontosabb lesz, hogy a családi igényeket kezelni tudják.

A távmunka további előnye, hogy a munkába járás kiküszöbölésével vagy radikális csökkentésével kevesebb a holtidő, ami szintén korlátozza a stresszhelyzeteket. Ennek ellentételeképp a távmunkások számára biztosított jogok és juttatások általában kisebbek, mint az állandóan jelen levő dolgozóké, hisz éppen ez teszi vonzóvá ezt a megoldást a vállalatok számára. Más oldalról a munkaidő és a szabadidő összeolvadása, az állandó készenlét növelheti is a munkavállalók mentális terheit, de a mérleg valószínűleg inkább pozitív oldalra, azaz a távmunka javára billen.

Hátrány ellenben az, hogy a távmunkások gyakran nehezen integrálódnak a társadalomba, hisz az integráció legfőbb terepe ma is a munkahely. Az ipari kapitalizmusban a munka a társadalmi összetartozás alapja, összeköti és integrálja a társadalom tagjait, a szakmai elismerés és az anyagi jólét esélyén keresztül orientá-



ciót, perspektívát ad az egyén számára. A távmunka, különösen az ún. független távmunka terjedésével a társadalmi összetartozás érzése fellazul. A periférikus foglalkoztatási viszonyok bővülésével a bértmunka által közvetített hatalmi viszonyok és fegyverkezési eszközök is veszítenek hatékonyságukból, annak ellenére, hogy az új foglalkoztatási formákban a teljesítménykényszer tovább erősödik. A relatíve biztos és privilegizált foglalkoztatottak és a marginális távmunkások közötti megosztottság erősödésével egyfajta „szociális apartheid” alakult ki, amely hosszabb távon fenyegetést jelenthet a fennálló hatalmi viszonyokra.

Még nagyobb probléma az, hogy a kiöregedett távmunkásokkal összefüggő szociális terhek szinte teljes egészében a társadalomra hárulnak majd. A munkáltatók ugyanis nem veszik ki ebben a részüket, hiszen a távmunkások többsége formálisan nem alkalmazottja a vállalatnak. (3. táblázat)

3. táblázat

A távmunka előnyei és hátrányai  
társadalmi nézőpontból

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
(1) A munkavégzés rugalmasága következtében a társadalom is rugalmasabb, a tudás gyorsabban terjed, nagyobb jólétre számíthatunk.	(1) A társadalmi összetartozás érzése fellazul.
(2) A kevesebb utazás kevésbé terheli a környezetet.	(2) Egyfajta „szociális apartheid” alakult ki, amely fenyegetést jelenthet a fennálló berendezkedésre.
(3) A városokból is kevesebb hasznos területet hasítanak ki az autópályák és az irodaházak.	(3) A független távmunka később több terhet hárít a társadalomra, illetve az állami büdzsére.

A munkamegosztás kiterjedése, a vállalatok koncentrációja bizonyos földrajzi centrumokban nagyobb mobilitást igényel a munkavállalók részéről. Sok esetben ez a térbeli mozgékonyaság az ingázásban ölt testet. A mobilitás iránti igény és a közlekedési infrastruktúra lehetőségei közötti tágulási rés megnövelte a zsúfoltságot a legtöbb ipari országban az utakon és a városokat összekötő sztrádákra. A hosszú távú, napi sok órát igénybe vevő idegölő ingázás okozta elégedetlenség és az ezzel összefüggő magas költségek tartósan ösztönözhetik a távmunkát. A távmunka alkalmazásának kiszélesítése érdekében elvégeztek egy, a távmunka és a közlekedés kapcsolatát vizsgáló felmérést Németországban, melyben azt vizsgálták, hogy a számba vett száz különböző szakma közül, melyik végezhető

távmunkában, és ezáltal mennyire csökkenthető a leutazott kilométerek száma. A vizsgálat eredménye szerint az összes dolgozó 30%-ának van teljes távmunka végzésre alkalmas munkaköre, 40%-uk a hét öt napjából kettőt otthon tudna töltetni. Feltételezve a fenti számok megvalósulását, 1999-ben 1,37 milliárd km-rel csökkent volna az utaskilométerek száma. (Digital Europe, 2003)

Az előbbiekből következik, hogy a távmunka nem egyszerűen egy munkavégzési vagy munkaszervezési forma, amely csak a közvetlenül érintettek számára fontos, hanem jelentős társadalomformáló erő is. A munkavégzés helye, mint tudjuk a gazdaságtörténetből, korántsem mellékes vagy semleges körülmény a társadalmi viszonyok alakítása szempontjából. A kereskedők által bedolgozóként foglalkoztatott, elszegényedett kézművesek manufaktúrákba koncentrációja egy új társadalmi rend alapjait vetette meg, s egyben a technológiai fejlődés előtt is új horizontot nyitott. A XIX. század elején az egy helyre koncentrált dolgozókra alapozva mélyült a munkamegosztás, és kialakultak ipari gyártási elvek, elkezdődött az ipar kiterjedése. Az ipar azután létrehozta és kielégítette a növekvő népesség igényeit, s a kibontakozó tömegtermelés vezetett az ún. fordizmushoz, a futószalagok korához. Hasonló horderejű vagy még radikálisabb hatások várhatók a munka helyhez kötöttségének fentebb leírt erőzítőjéről. E folyamatnak azonban még csak az elején tartunk, s így nehéz pontosan feltérképezni a várható átalakulás jellemzőit.

Ha a távmunka és más atipikus formák jelentőségét helyesen akarjuk megítélni a régi iparágakban, akkor inkább a trendekre kell figyelni, mint a jelenlegi adatokra. Emlékeztetni szeretnénk arra, hogy 1820-ban az ipari forradalom kellős közepén még Nagy-Britanniában is kivételt képeztek a gyári munkások, és senki sem láthatta előre, hogy egy évszázaddal később milyen nagy horderejű változások mennek majd végbe. Az ipari társadalomra jellemző gyári munka csak 1914-re teljeseedett ki (Mokyr, 2001: 10. o.). Ha technológiai bázisból, az információtechnológiákból következően, a távmunka nem évszázados perspektívában válik meghatározóvá, mindenesetre a munkának eme XXI. századi formájára is igaz, hogy a folyamat elején még aligha tudjuk pontosan felmérni társadalomformáló erejét.

### A távmunka története

Közel harminc évvel ezelőtt, egy bizonyos Jack M. Nilles<sup>11</sup> úgy nyilatkozott, hogy az Egyesült Államok hamarosan egy olyan környezeti, információtechnológiai és szociológiai változáson fog keresztül menni,



mely alapjaiban megváltoztatja a vállalatok munkaügyi stratégiáját, megjelenítve a munkavégzés egy új formáját: a távmunkát. A jóslatok beváltak, a távmunka jelensége egyre inkább előtérbe kerül, s napjainkra nemcsak az Egyesült Államokban, hanem a világ más fejlett országaiban is elterjedt.<sup>12</sup>

A távmunka elterjedését – mint már említettük – elsősorban az információtechnológia gyors fejlődése, a világháló kialakulása és elterjedése, és általánosságban véve a felgyorsult piaci fejlemények okozzák, bár ezeken kívül egyedi, országspecifikus tényezők is hozzájárulnak e folyamathoz. Ilyennek tekinthetők például a közlekedés problémái (a zsúfolt úthálózattal, nagy forgalmú városokkal rendelkező Hollandia esetében például kormányzati program volt a távmunkahelyek létesítésének támogatása) az adott ország földrajzi adottságai (lásd Svédországot vagy Finnországot, ahol a nagy földrajzi távolságokat hidalják át a telecentrumok létrehozásával), továbbá az elmaradott térségek felzárkóztatására, valamint a környezetvédelemre irányuló politikai törekvések.

A távmunka – bár eddig leginkább ott terjedt el – egyáltalán nem szorítkozik a szűken vett vállalati adminisztráció világára, alkalmazási lehetőségeit megszeménően kibővíti a termelési folyamatok *dematerializálódása*. A javak mindinkább „információteltté” válnak. Termelésükben egyre nagyobb szerepet játszik a tudás. Az elektronika, mely korábban a kommunikáció területéhez tartozott, folyamatosan terjed az ipari berendezések gyártásának körében is. Az 1970-es években megjelent mikroprocesszorok élnkítőszerekként hatottak az ipari fejlődésre. A megfelelő szoftverek használatával lehetőségessé vált az összetett folyamatok egyszerűbb és gazdaságosabb menedzselése. A későbbi évek folyamán a műszaki tudás, az elektronikai technológiák, valamint az informatika összeolvadtak, melynek eredményeként a korábbi nehézkes gépesítést könnyed és rugalmas automatizmusok váltották fel, melyek már magukban foglalták az újfajta intelligenciát, a *mechatronikát* (Kaynak, 1996).

Szinte nem tudunk olyan iparágat említeni, ahol az elmúlt évtizedben az informatikának és az elektronikának ne lett volna meghatározó szerepe. Vegyük például a hűtőgépgyártást. A ma kapható hűtőszekrények már alig emlékeztetnek az elődeikre. A legújabb termékek már olyan beépített készletezési rendszerrel rendelkeznek, melyek automatikus rendeléseket adnak le az interneten keresztül a beállított online áruházhoz, ha valamelyik élelmiszer fogyóban van.<sup>13</sup> A vezető szerepet mára egyértelműen a tudásalapú szektorok

vették át, illetve a tudás, mint a végtermék egyre növekvő arányú „hozzáadott értéke” vált dominánssá. (Smith, 1999).

A mai technológiák mellett a foglalkoztatottak többsége egyáltalán nem érintkezik a fizikai folyamatokkal. A munkaerő csökkenő hányada kapcsolódik közvetlenül a materiális folyamatokhoz, nagyobb része a termelés szellemi előkészítésében, a termelést körülölelő szolgáltatásokban és a vevőkkel fenntartott kapcsolatban hasznosul. Ez a fajta munka azonban már kihelyezhető, sokkal inkább alkalmas arra, hogy a vállalathoz csak lazán kapcsolódó távmunkások végezzék, ellentétben a futószalagok mellett végzett hagyományos munkafajtákkal. Annak idején az ipari társadalom zajos-bűzös nagyüzemekben koncentrált a munkásokat, kiszakította őket az otthonukból, élesen elválasztotta a szabadidőt a munkaidőtől. Most éppen ennek a történelmi folyamatnak a fordítottja zajlik: az inga visszaleng (Mokyr, 2001: 10. o.).

### Távmunka-kezdemenyezések Magyarországon

A távmunka Magyarországon – mint oly sok más modern jelenség – először „fű alatt” kezdett terjedni, anélkül, hogy a távmunkások tudatában lettek volna annak, hogy ők már távmunkások. (Akárcsak Moliere hőse, aki nem érzékelte, hogy prózában beszél.)

#### A kormányzati és magánszféra szerepe a távmunka elterjedésében

Az információtechnológiák terjedésével és különösen az internet megjelenésével egész szakmák szakítottak a „röghöz kötöttséggel”. A szerkesztőktől a műszaki rajzolóig, a fordítóktól a biztosítási ügynökökön keresztül a reklámgrafikusokig egyre több foglalkozás képviselői váltak bizonyos értelemben tele dolgozókká. A vállalatok lehetőséget adtak e szakmák képviselőinek arra, hogy otthon dolgozzanak, a saját ütemükben, a saját szobájukban, olykor a saját áramukat, fűtésüket, fogyasztva, vagy éppen klienseiknél, netán az autójukban hajtsák végre a rájuk bízott feladatokat. A munkáltatók nagyon gyorsan belátták, hogy sokkal olcsóbban jönnek ki a foglalkoztatásnak ezzel a formájával. Az internet pedig új technikai lehetőségeket nyitott arra, hogy az egymás keze alá dolgozók a dróton lógva működjenek együtt, miközben térben akár több száz kilométer is elválaszthatta őket. A kötetlen munkaviszonyban dolgozók tetemes része azután a



jogi kötöttségektől is „megszabadult”, pontosabban a vállalatok megszabadították őket a határozatlan idejű munkaviszonytól, s „önfoglalkoztatóként” végezték ugyanazt a cég számára, mint korábban.

A nyelv sok mindent elárul a körülöttünk zajló változásokból. Húsz vagy harminc éve Magyarországon még természetes volt, hogy mindenkinek van munkahelye, többnyire ugyanaz, ahol tanoncként vagy ifjú diplomásként dolgozni kezdett. Ma más idők járnak, most nem dolgozni járnak az emberek, hanem „csinálnak valamit”. Arckrémeket adnak el, misszionáriusként terjesztik valamely cég termékeit, netán otthon könyvelnek néhány aprócska cégnek. Ha mégis egy meghatározott munkahelyhez kötődnek, például újságot írnak a vagy komputerprogramot gyártanak egy társaságnak, akkor sem valószínű, hogy az íróasztalhoz szögezve, állandó alkalmazottként foglalkoztatják őket. Ezek az emberek egyértelműen teledolgozók, akármilyen címkét is ragasztanak rájuk adózási szempontoktól vezérelve vagy más okokból.

De nemcsak a vállalatok, hanem – ha meglehetősen lassan is – a kormányzat is felismerte a távmunkában rejlő lehetőségeket. Magyarországon elég későn, a 90-es évek végén vetődött fel először kormányzati szinten a távmunka gondolata, és a benne rejlő – a munkanélküliség csökkentésére, a hátrányos helyzetűek foglalkoztatására, a vidék felzárkóztatására irányuló – lehetőségek.

Intézményesített, kormányzati távmunkaprogram először 1998-ban készült Magyarországon, amikor is az akkori kormány létrehozta a Távmunka Koordinációs Kht-t, melynek alapító tulajdonosai a Munkaügyi Minisztérium és a Futuris Magyar Modernizációs Rt. voltak.<sup>14</sup> Az utóbbi társaságot kifejezetten a távmunkaprogram előremozdítása céljából alapította meg az Antenna Hungária, a Magyar Fejlesztési Bank, a Kvantum Investment Bank és a Matáv Rt. A Futuris Kht. célja olyan elektronikus adatbázis létrehozása volt, amely a potenciális távmunka-keresletet lett volna hivatott összehozni a távmunkát kínáló cégek ajánlataival, ezáltal megteremtve számos, új típusú munkaformát. Az adatbázis létrehozása és kommunikációja után munkavállalói oldalról meg is volt a siker, több mint tízezer ember regisztráltatta magát a rendszerben. A Kht. azonban megfeledezett a munkáltatói oldal megfelelő tájékoztatásáról, és így – saját finanszírozásból – mindösszesen 250 távmunkahelyet tudott létrehozni, azokat is célzottan a hátrányos munkaképességűek és a gyermeküket egyedül nevelő anyák számára.

A 2002-es kormányváltás után a Futuris Rt. eladta részvényeit a Matávnak, amely így közel 100%-os

tulajdonosa lett a Kht-nek. Az új kormány vezetőcserét hajtott végre a Kht élén, és létrehozta az In-Forrás XXI. Kht-t, mely a Távmunka Koordinációs Kht-hez hasonlóan a távmunkát keresőket és kínálókat volt hivatott összehozni. Ez a kezdeményezés is kudarcba fulladt, és 2002 decemberében megkezdődött az In-Forrás Kht. felszámolása, mely jelenleg is zajlik.

2003 februárjában új lendületet kapott a távmunka ügye, a Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium megalapította a Távmunka Tanácsot, amely már az Európai Unión belüli kihívásokra adott válaszként értelmezhető. A tanács az e munka, információs társadalom kormányprogram végrehajtását felügyeli az Európai Unió akciótervének részeként. Céljai között szerepel tízezer távmunka-vállalásra is alkalmas otthoni munkahely létrehozása 2003-ban, 2006-ig pedig százezer ilyen típusú munkahelyet kívánnak létrehozni. Ambíciózus célja a testületnek, hogy 2008-ra előmozdítsa az EU-átlag (13%) elérését a távmunka arányában. (Pitrolffy, 2003)

Az eddig még nem sok kézzelfogható eredményt felmutató, és inkább a jövőre irányuló, semmint jelen idejű kormányzati kezdeményezésekkel szemben az üzleti világban folyamatosan (de korántsem akadálytalanul) nő a távmunka szerepe. A távmunka terjedését Magyarországon a világgazdaságból érkező külső impulzusok is elősegítik. A világcégek és partnereik ügyfélszolgálati és adatfeldolgozással foglalkozó központokat hoztak létre Magyarországon is. Ezzel olyan – a távmunka eme formájában már szélesebb tapasztalatokkal rendelkező – országokkal szállunk versenybe, mint India, Malajzia vagy a Fülöp-szigetek

Az elmúlt időszakban Magyarországon több nagy nemzetközi szolgáltató központ is létrejött, amelyek itteni telephelyeikről milliőkat szolgálnak ki Európában, sőt Amerikában is. A legfrissebb megállapodás szerint a Sykes Közép-Európa Kft. a jövőben budapesti központjából üzemelteti a Nokia közép- és kelet-európai régiójának teljes körű elektronikus és telefonos ügyfélszolgálatát. A munka több mint tízmillió Nokia-ügyfél kiszolgálását és mintegy ötven új munkahely létesítését biztosítja. A világ egyik piacvezető CRM outsourcing (azaz más cégeknek elektronikus ügyfélkapcsolati rendszert biztosító) cége, a Sykes már három éve működik Magyarországon. A 450 dolgozót alkalmazó cég több multinacionális, illetve nagy hazai céget szolgál ki. A 12 éve a hazai piacon lévő világcég, az EDS már mintegy hatszáz embert foglalkoztat Magyarországon. A cég regionális szolgáltató központja ma 138 dolgozónak ad munkát. A központban hét nyelven adnak informatikai szaktanácsot az ügyfelek munkatársainak. A szakemberek nemcsak telefonon, hanem e-mailben



és faxon is fogadják az igényeket. Az EDS 1998 óta működési vasvári központját, ahol bérszámfejtéssel, szkenneléssel, autóértékesítési ellenőrzéssel, iratkezeléssel, számítógépre vitt adatrögzítéssel foglalkoznak. A General Electric például mintegy 4,6 millió dollár beruházásával hozta létre budapesti szolgáltató-irányító központját, ahonnan az egész kontinensen kiszolgálja a GE-üzletágakat. A budapesti regionális központban dolgozzák fel az IBM európai, afrikai és közel-keleti szervezeteinek pénzügyi tranzakcióit is, közel száz alkalmazottal, akik begyűjtik, kifizetik és könyvelik a szállítói számlákat. A szervezet 1999-ben alakult. A csapat képzett szakemberekből áll, mindannyian pénzügyi végzettséggel, kimagasló számítógépes és nyelvi ismeretekkel rendelkeznek – ez utóbbin belül a magyar, az angol és a kiszolgált ország nyelvének ismerete követelmény. Az IBM regionális informatikai szolgáltató központja 1998 óta működik Székesfehérvárott, s 2001-ben ügyfél-tájékoztatási centrumot is nyitottak. A központ több mint kétszáz informatikai szakemberre az európai, közel-keleti és afrikai (EMEA) régióban szolgálja ki az IBM ügyfeleit, így a többek között németországi, svájci, ausztriai vagy angliai cégeket is, de emellett az IBM belső felhasználási rendszereit is ők üzemeltetik a teljes régióban. (Szábró Brigitta, 2003).

Vállalkozóbb kedvű hazai munkavállalók a saját szakállukra fognak távmunkába. A hálón, amely a távmunka-közvetítés legfőbb, sőt szinte kizárólagos helye már nem számítanak kuriózumnak a távmunka-hirdetések.

Nem egyedi eset azé a @-titkárnőé sem, aki főállású távtitkárnőként hirdeti magát, és a főnök számára érkező drótpostát éppúgy otthoni számítógépén dolgozza fel, mint ahogyan a főnök telefonhívásait is otthonról válaszolja meg. Az sem ritka, hogy a cégek egy nagyobb projekthez vesznek fel távmunkásokat, akikre a hálón bukkannak, majd a projekt befejeződésekor búcsút mondanak nekik (Pitrolffy, 2003).

A fenti pozitív példák ellenére megállapítható, hogy Magyarországnak ezen a területen jelentős lemaradásai vannak. Mind a munkáltatók, mind a munkavállalók körében sokan idegenkednek a távmunkától, és a politikai támogatás is inkább elvi, semmint kézzelfogható vagy folyamatos.

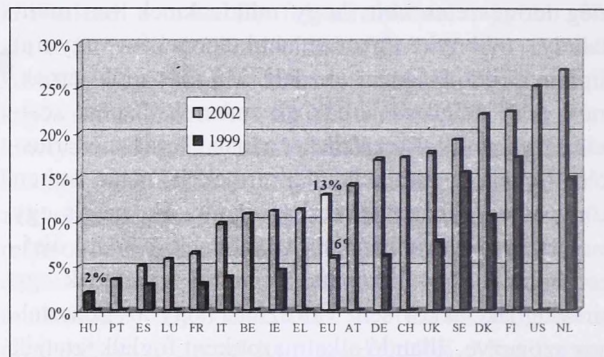
#### A távmunka magyarországi elterjedése nemzetközi összehasonlításban

Magyarországon a kormányzati és a vállalati szféra törekvéseinek köszönhetően napjainkban 1–2%-ra tehető azon munkavállalók aránya, akik a cégüknél táv-

munkában (teljes, rész vagy ad hoc jelleggel) dolgoznak.<sup>15</sup> Ez az arány összehasonlítva más, fejlettebb országok statisztikáival, igen kedvezőtlen képet nyújt.

1. ábra

A távmunka elterjedése országoként a foglalkoztatottság arányában 1999–2002



Forrás: Benedek András: Távmunka a tudásgazdaságban, A Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium II. Távmunka Konferenciája, 2003. február 20., illetve [www.tavmunkas.hu/p12m.htm](http://www.tavmunkas.hu/p12m.htm)

A távmunka elterjedése szoros kapcsolatban áll az adott ország informatikai fejlettségével, a számítógépellátottsággal és a széles körű hálózati hozzáféréssel. Ilyen pozitív korreláció figyelhető meg például a skandináv országokban, a már korábban is példaként említett Hollandiában vagy a távmunka „üttörőjének” számító Egyesült Államokban.

„Bár nagyon kevés konkrét szám áll rendelkezésünkre, de a Cyber Dialogue adatai szerint 1990-ben mintegy négy millió távmunkás dolgozott az otthonában, 1999-ben pedig már 19,9 millió. A számuk egy évtized alatt megötszöröződött. És ez a szám még nem tartalmazza azt a mintegy 21,4 millió ön-foglalkoztató távmunkást, akik az internetet használják a klienseikkel folytatott ügyletekben (Mokyr, 2001: 10. o.).

Az Európai Unió munkaképes lakosságának kb. 13%-a (21 millió ember) dolgozik távmunkában, de egy nemrég készült felmérés szerint jelenleg az EU lakosságának 28%-a vélekedik úgy, hogy szívesen végeznék munkáját távmunkában is. Ez a széles körben való elterjedtség összecseng a már korábban is említett Jack. M. Nilles szavaival, akinek néhány évvel ezelőtti prognosztizálása szerint 2030-ra az európai munkaképes lakosság 60%-a fog távmunkában dolgozni.<sup>16</sup> Amennyiben ezeknek a jóslatoknak van valami valóságalapjuk, úgy Magyarországon is át kell értékelni



a jelenlegi munkavégzési struktúrát kormányzati és vállalati szinten egyaránt.

#### A távmunka elterjedését gátló tényezők

Általánosságban elmondható, hogy a távmunka elterjedését egy adott országban a következő tényezők fékezhetik:

- a megfelelő informatikai háttér hiánya (alacsony PC-ellátottság, magas internetezési és telefonköltségek),
- a munkaerő rugalmatlansága, bizonytalansága, idegenkedése az újdonságokkal szemben;
- az alacsony intézményi innovációs készség,
- a hibásan vagy csak részben felkészített munkaadói oldal.

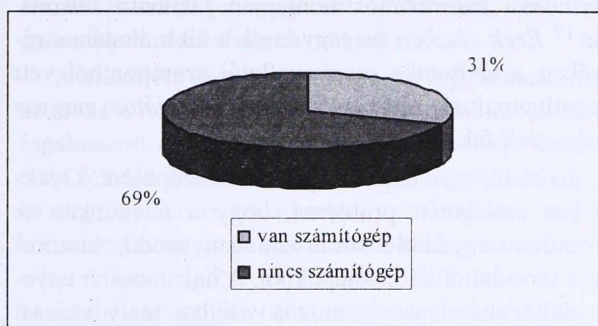
Vizsgáljuk meg ezek után a magyarországi specifikumokat, egyúttal választ keresve a távmunka alacsony magyarországi arányára is. A fenti tényezők között nem véletlenül szerepel első helyen az informatikai háttér, hiszen ennek hiányában a többi ismerv értelmét veszti. A 2. ábra a magyarországi háztartások számítógépekkel való ellátottságát, a 3. ábra pedig ezen belül az internetkapcsolatok arányát mutatja be.

Már ezekből az ábrákból is látható, hogy Magyarországon jelenleg még igen alacsony az otthonról internetezők aránya, azonban még élesebb kép rajzolódik ki, ha összehasonlítjuk ezeket az adatokat néhány más ország hasonló adataival. (4. ábra)

A jelenleg igen magas telefonköltségek és internetezési díjak miatt az az abszurd helyzet állt elő ma az országban, hogy gyakorlatilag csak az a réteg tud interneten állást keresni, akinek nincs szüksége rá. Az internet terjedése az előbb említett okok miatt stagnált. El-

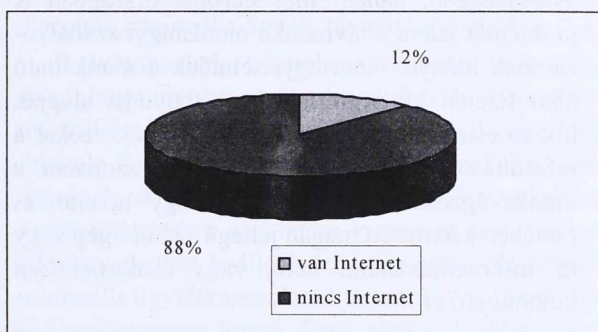
2. ábra

Háztartások számítógéppel való ellátottsága (2002)



3. ábra

Internet penetráció a háztartásokban (2002)

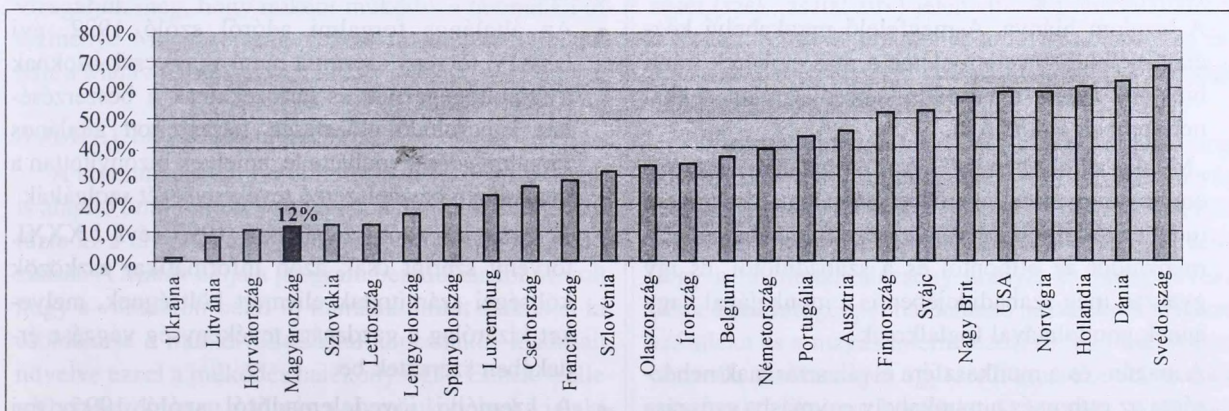


mondható tehát (és ezáltal a legfontosabb problémára választ is kapunk), hogy Magyarországon jelenleg az infrastruktúra fejletlensége következtében hiányzik, vagy legalábbis nem megfelelően működik a távmunkapiac egyik legfontosabb szereplője, az internetes munkavállaló!

A magyarországi távmunka elterjedését hátráltató tényezők közül fontos szerepet játszik a munkaerő

4. ábra

Háztartások internethasználati aránya (lakosságra vetített %)



Forrás: [www.nua.ie/surveys/how\\_many\\_online](http://www.nua.ie/surveys/how_many_online)



bizonytalansága, idegenkedése az „újtól”. Tekintsük át a bizonytalanság forrásait, melyet jól rendszerez a távmunka információs honlapján található felsorolás.<sup>17</sup> Ezek részben megegyeznek a cikk általános részében a távmunka munkavállalói szempontból vett negatívumaival, részben azonban a *sajátos magyar helyzetből* fakadnak:

- Izoláció, társadalmi kapcsolatok leépülése. Gyakran emlegetett probléma, hogy a távmunkás az otthoni egyedüllét során elmagányosodik, kizorul a társadalmi hétköznapiokból. A huzamosabb egyedüllét akár depresszióhoz is vezethet, mely hatással lehet az egyén későbbi karrierjére is.
- Jogi és munkaügyi bizonytalanság. Nemcsak Magyarországon, hanem más európai országban is problémát jelent a távmunka munkaügyi szabályozásának hiánya. Nem egyértelműek a munkáltató által fizetett költségterítések viszonyítási alapjai, hiszen elszámolható költségek közé csak azokat a ráfordításokat lehet sorolni, melyek szorosan a munkavégzéshez kapcsolódnak. Egy távmunkás esetében azonban a magán jellegű számítógép vagy az internethasználat nem, vagy csak nehezen különíthető el.
- Karrierkilátások beszűkülése. A felettesekkel való személyes kapcsolat hiánya meghatározó lehet a későbbi előmenetel során.
- A juttatások csökkenése. Sok munkaadó alvállalkozóként igyekszik alkalmazni távmunkásait, ami magával vonja a vállalati juttatásoktól (beteg- és nyugdíjbiztosítás, egyéb szociális juttatás), prémiumoktól (pl. 13. havi fizetés) történő elesést.
- Veszélyeztetett személyi biztonság. A munkáltató nem tud „felelősséget vállalni” az otthonában dolgozó távmunkásért és az általa használt vállalati eszközökért sem.
- A bizalom hiánya. A megfelelő munkahelyi közérzet nélkülözhetetlen eleme a más emberek iránti bizalom, amely a virtuális kapcsolat miatt sokkal nehezebben építhető ki.
- „Munka-alkoholizmus”. Az otthonában dolgozó ember könnyen munkamániássá válhat, hiszen nem tudja egyértelműen elválasztani a munkahelyet és a munkaidőt az otthonától és a szabadidőtől, és így gyakran még szabadidejében is a munkájával vagy annak gondolatával foglalkozik.
- A magán- és a munkaszféra elválasztásának nehézségei az otthon és a munkahely egymásba csúszása miatt (hasonló az előző ponthoz).

- A környezet értetlensége. A távmunka alacsony elterjedtsége és ismertsége miatt sok ember értetlenül áll a távmunka jelensége előtt, nincsenek tisztában azzal, hogy a távmunka a „hagyományos” munkavégzéshez hasonlóan felelősségvállalást és nem „otthoni láblógatást” jelent.
- Szélhámos munkaajánlatok. Gyakran találkozhatunk megtévesztő ajánlatokkal az internet adta anonimitás miatt.

#### Szabályozási-adózási problémák

A fenti tényezőkön túl léteznek még további olyan, a távmunka elterjedését, illetve elterjedésének gátlását befolyásoló tényezők, melyek a vállalati politikától függetlenül befolyásolhatják a távmunka megvalósíthatóságát. Az egyik és talán a legjelentősebbnek mondható ismerv az adózás jogi szabályozása, mely sokáig gátat szabott a távmunka elterjedésének munkavállalói és munkáltatói oldalon egyaránt.

A problémát az okozta, hogy a munkavállaló, a munkavégzéshez szükséges – a munkáltató által biztosított – infrastruktúrát nem csak kizárólag munkavégzésre használta. A kedvező adóztatáshoz ugyanis a vállalatoknak azt kellett volna bizonyítaniuk, hogy az általuk foglalkoztatottak kizárólag munkavégzésre használják a hozzájuk kihelyezett informatikai infrastruktúrát. Ez nehéz feladatot jelentett a vállalatok számára, de megkövetelte az adóhatóság. Az akkor érvényben lévő jogszabályok – elsősorban a társasági jogszabályok, de ide tartoznak a személyi jövedelemadózárról szóló rendelkezések is – csak a szigorúan munkavégzés céljára használt infrastruktúrát támogatták. Tekintsük át röviden ezeket az iránymutatásokat.

A hatályos jogszabályok egészen a legutóbbi időkig (2003. január elsejéig) a következők szerint rendelkeztek:<sup>18</sup>

- Az általános forgalmi adóról szóló 1992. évi LXXIV. törvény szerint a munkáltató csak azoknak a számítógépeknek és tartozékainak a beszerzéséhez kapcsolódó előzetesen felszámított általános forgalmi adóját vonhatta le, amelyek bizonyítottan a munkáltató bevételek szerző tevékenységét szolgálták.
- A társasági adót szabályozó 1996. évi LXXXI. törvény szerint csak azon informatikai eszközök költségei számítottak elismert költségnek, melyeket kizárólag a gazdasági tevékenység végzése érdekében szereztek be.
- A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény szerint adóköteles juttatásnak mi-



nősült a munkáltató által biztosított ingyenes vagy kedvezményes számítógép- és internethasználat.

Ezek a szabályozások ellehetetlenítették a munkáltatókat és a távmunkában dolgozni kívánó munkavállalókat egyaránt. Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy a távmunka elterjedését elősegíteni kívánó szereplők úgy próbálták a távmunka-programot előre lendíteni, hogy egyik lábuk a gázpedálon, míg a másik a féken volt. Több éves egyeztető munka eredményeként 2003. január elsejével módosultak a fent említett jogszabályok, és talán ezáltal egy lépéssel közelebb kerültünk szervezett távmunkaprogramok kiszélesítéséhez (nemcsak a MATÁV esetében).

- A személyi jövedelemadóról szóló szabályozás módosító rendelkezései szerint adómentesnek minősül a munkáltató által biztosított ingyenes vagy kedvezményes számítógép- és internethasználat. Az adómentességnek nem feltétele, hogy a magánszemély a kapott eszközöket kizárólag a munkáltató érdekében használja!
- Az otthonra kapott informatikai eszközök adómentes juttatásnak minősülnek, s így nem képeznek társadalombiztosítási járulékalapot.
- A munkavállaló számára biztosított eszközök nem kerülnek ki a vállalat könyveiből, így azok után érvényesíthetők az értékcsökkenési leírásra vonatkozó jogszabályok.
- A munkáltató által beszerzett és a munkavállalónak munkavégzés céljára átadott informatikai berendezések elismert költségnek minősülnek és elszámolhatóak.<sup>19</sup>

#### A távmunkahelyek létesítésének első számú magyarországi éllovasa: Matáv

A magyarországi távmunka-piaci körkép után vizsgáljuk meg, hogy miként működik a távmunka intézménye Magyarország vezető távközlési vállalatánál, a Matáv Rt-nél.

##### A MATÁV távmunkaprogramja

A távmunkaprogram elindítása érdekében a Matáv is alapító tulajdonosa volt annak a Kht-nak, mely célul tűzte ki a távmunkaprogram magyarországi megvalósítását. A Matáv célja a program beindulásakor az volt, hogy a vállalaton belül új munkakultúrát alakítson ki, csökkentse a munkavállalókkal kapcsolatos kiadásait, növelve ezzel a működés hatékonyságát. Ennek szellemében kezdte meg a Matáv a távmunkahelyek kialakítását, szem előtt tartva azt a feltételt, hogy a távmunka

alkalmazása ne jelentsen a vállalat számára addicionális költségterhet, és a távmunkahely létesítése, illetve fenntartása ne járjon magasabb adóterherrel, mint a hagyományos munkahelyek működtetése.

A Matáv Rt. esetében a távmunka fogalmának meghatározása nagyjából hasonló a szakirodalomban megfogalmazott definíciókhoz. Annyi különbség azonban talán felfedezhető, hogy a távközlési cégnél a távmunka megfogalmazásakor a hangsúly elsősorban a modern kommunikáción és az informatikai hálózaton van, ezért sokszor használják a vállalatnál a távmunka szinonimájaként az e-munkát, mint meghatározást. Az e-munkaköröket két dimenzió mentén definiálták: a távmunka időhorizontja (teljes, rész, ad-hoc) mellett a térbeni tagozódás is megfigyelhető (otthoni, távoli/mobil alkalmazottak, regionális irodák, távmunka központ).

A távmunkahelyek létrehozásakor meg kellett vizsgálni, hogy melyek azok a munkakörök, melyek távmunkaként is hatékonyan végezhetők, illetve milyen feltétele és költségvonzata van a távmunkahely létesítésének. A távmunkában is végezhető munkakörök meghatározásakor elsődleges szempont volt, hogy az adott munkakört önállóan lehessen otthonról végezni, minimális ügyfélkapcsolattal járjon, kevés „papírmunka” csatlakozzon hozzá. Ezek alapján a többi között olyan területeket jelöltek ki távmunka végzésére alkalmasnak, mint értékesítő, programmenedzser, mérnök, karbantartó, hibaelhárító, elemző, tanácsadó, ügyintéző, minőségügyi ellenőr stb.

A távmunkahely létesítésének vizsgálatakor – a már korábban többször említettek miatt – elsődleges szempont volt a megfelelő informatikai háttér megteremtése, mely elsősorban az adat- és hangátvitelre megfelelő összeköttetés biztosítását (ISDN, ADSL), az ehhez szükséges műszaki berendezéseket (telefon, modem), valamint egyéb ergonómiai eszközök beszerzését (szék, asztal stb.) jelentette. A munkavállalóhoz telepített (a Matáv tulajdonában lévő) számítógép és a hozzá szükséges összeköttetés biztosításának költségét természetesen a munkáltató állta.

Az olvasó joggal teheti fel azt a kérdést, hogy amennyiben a munkáltató biztosítja a távmunka végzéséhez szükséges számítógépet és internet-hozzáférést, akkor miért beszéltünk az előbbi pontban arról, hogy a távmunka alacsony arányát és lassú növekedését a számítógéppel rendelkező háztartások alacsony százaléka és a magas internetezési és telefonköltségek okozzák. A válasz igen egyszerű: szervezett távmunkaprogramot alkalmazó vállalatok jelenleg csak sporadikusan vannak jelen az országban. Az esetek nagy



résében a cégek „outsourcing filozófiával” keresnek távmunkásokat valamilyen ad hoc jellegű munkára (designer, fotós, adatrögzítő, beíró, könyvelő stb.). Az ilyen típusú munka feltétele az otthoni számítógép és – lehetőleg széles sávú – internetkapcsolat. Az alábbiakban tekintsük át a Matáv által kínált távmunkával járó előnyöket munkáltatói és munkavállalói szempontból egyaránt.

#### *A távmunka előnyei a távmunkások és a MATÁV szemszögéből*

Korábban már megvizsgáltuk a távmunkával járó általános hátrányokat a munkavállaló oldaláról és a munkáltatók oldaláról is (Bár ez utóbbiaknál jóval kevesebb hátrányt lehet felsorakoztatni.). Az alábbi felsorolás a távmunka előnyeit vizsgálja „Matávós” és munkavállalói szemszögből egyaránt:

Az előnyök bemutatásakor támaszkodhatunk a Matáv távmunkásaival készített személyes interjúk anyagaira, valamint egy, a 2002. november 7-én, az I. Távmunka Konferencián elhangzott távmunkával foglalkozó prezentációra. (Kökényné, 2002)

A Matáv távmunkásaira jellemző adatok az alábbiak:

- jelenleg több, mint 250 fő dolgozik távmunkában,
- ezek közül 69%-a a férfiak, 31%-a a nők aránya,
- a távmunkások közel fele életkorát tekintve a 30 és a 40 év között helyezkedik el,
- 40%-uk Budapesten vagy a főváros környékén él.

A megkérdezettek által adott válaszok főleg a munkavállalói előnyökre vonatkoztak, kevesen említették a munkáltatói oldal távmunkával járó előnyeit. A válaszokat összegezve a legfontosabb munkavállalói előnyök az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- Rugalmasság: megszűnik a munkába járásra fordított idő és energia, a munkavállaló rugalmasan választhatja meg a munkára fordított idő mennyiségét. Szabadon kombinálhatja a munka- és a szabadidőt, illetve szabadon alakíthatja a családdal eltöltött órák számát.
- Nyugalom: a távmunkások között lényegesen kevesebb a „stresszes” munkavégzők száma, kiegyensúlyozottabb munkavégzésre képesek. Az otthoni csendet nem zavarják meg az irodai munkával együtt járó holtidők (kávészünetek, privát beszélgetések stb.).
- Hatékonyság: a fenti két ismerv következtében az elvégzett munka hatékonyabbá válik.

A távmunkával járó legfontosabb előnyök munkáltatói oldalon:

- A javuló munkavállalói teljesítmény eredményesebb működéshez vezet.
- A távmunkahely létesítésének és fenntartásának alacsonyabbak a költségei.
- A központtól távol eső településeken gyakran olcsóbb, képzettebb és bőségesebben áll rendelkezésre a munkaerő.
- A távmunkások bizonyos esetekben közelebb kerülhetnek az ügyfelekhez, ezáltal növelve a vállalat ügyfél-központúságát.
- A távmunkával járó családközpontú munkavégzés jó fényt vet a cégre.

\*\*\*

A nemzetközi verseny éleződésével, a piacok fragmentálódásával a cégek egyre nagyobb bizonytalansággal szembesülnek. Nincsenek többé védett vagy biztos pozíciók. Minél gyorsabb a technológiai fejlődés, minél labilisabbá válnak a piacok, minél inkább diverzifikálódnak (és ezáltal kiszámíthatatlanná válnak) a fogyasztói igények, annál nagyobb jelentősége lesz a versenyben a rugalmasságnak. Rugalmatlan munkaviszonyokkal nemhogy a győzelmet, de még a részvételt sem lehet biztosítani ebben a versenyfutásban.

A távmunka csak az egyik – bár a leginkább előre mutató – formája a rugalmasság növelésének. Nehéz ma még előre látni, hogy milyen súlya lesz a távmunkának a jövőben. Még nehezebb jóslatokba bocsátkozni arról, hogy milyen súlya lesz Magyarországon. Két dolog azonban biztosnak tűnik: a költségek csökkentéséért folyó mind hevesebb küzdelemben a versenyben maradó vállalatok nem mondhatnak le erről a lehetőségről sem. Amiként a kormányzatok sem feledkezhetnek meg arról a feladatukról, hogy minden eszközzel előmozdítsák a távmunka lehetőségeinek bővülését. Legalábbis, ha komolyan veszik gazdaságunk versenyképességének és tökevonzó képességének növelését.

#### **Felhasznált irodalom**

- AGRES, C. EDBERG, D. és mások (1998): Transformation to virtual societies: Forces and issues. Information Society, Vol. 14. Issue 2. April-June, pp. 71-82.
- BACK OFFICE... (2001): Back office to the world. Economist, Vol. 360. No.8220. May 5-11 pp.59-61. (Szerző nélkül)



- F. BALFOUR (2003): The Way, Way Back Office. BusinessWeek Online, February 3, [http://www.businessweek.com/magazine/content/03\\_05/b3818011.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/03_05/b3818011.htm)
- BENEDEK ANDRÁS (2003): Távmunka a tudásgazdaságban. A Foglalkoztatáspolitikai és Munkügyi Minisztérium II. Távmunka Konferenciája, 2003. február 20. Budapest.
- BERTIN, I. – O'NEILL, G. (1996): Telefutures. Forbairt and Telecom Eireann, Dublin [<http://www.forbairt.ie/telefuturs>].
- CORNFORD, J. – GILLESPIE, A. – RICHARDSON, R. (1996): Regional Development in the information society: A review and analysis. Centre for Urban & Regional Development, University of Newcastle upon Tyne (U. K.)
- D'AVENI, R. A. (1995): Coping with Hyper-competition. Utilizing the New 7S<sup>®</sup> Framework. Academy of Management Executive, 9.köt. 3.sz.
- DIGITAL EUROPE (2003): Digital Europe.Virtual dematerialisation: ebusiness and factor. [http://www.forumforthefuture.org.uk/uploadstore/Virtual\\_dematerialisation.pdf](http://www.forumforthefuture.org.uk/uploadstore/Virtual_dematerialisation.pdf) 50-54. o.
- EXPECTATIONS FOR EUROPEAN TELESWORK (1999): European Teleswork Online. február 15. <http://www.eto.org.uk/books/nilles/europe.htm>
- FOOTE, D. A. – FOLTA, T. B. (2002): Temporary workers as real option. Human Resource Management Review, Vol. 12. pp. 579-597.
- FROMM, A.(2003): Alles Tele oder was? Telekooperation und Telearbeit: schöne, neue Arbeitswelt. Thesenpapier ([http://viadrina.eu-ffrankfurt-o.de/~sk/diges/telearbeit\\_the2.html](http://viadrina.eu-ffrankfurt-o.de/~sk/diges/telearbeit_the2.html))
- GRAHAM, L.(1995): On the Line at Subaru-Isuzu. The Japanese Model and the American Worker. Cornell University Press, Ithaca, NY.
- GRIMES, S. (2000): Rural areas in the information society: diminishing distance or increasing learning capacity? Journal of Rural Studies, Volume 16. Issue 1. January, pp. 13-21
- HÁZI FELADAT... (2003): Házi feladat a dolgozóknak. Távmunka Információs Központ. <http://www.tavmunkas.hu/p12m.htm>
- HOW MANY ONLINE...(2002): Internet Statistics and Market Research for Web Marketers. [http://www.nua.com/surveys/how\\_many\\_online/](http://www.nua.com/surveys/how_many_online/)
- ILLEGEMS, V. – VERBEKE, A. (2003):Teleworking: a New Perspective on Mobility. Summary: Endreport DVCT Project.MD 03023, Brussels.
- KAYNAK, O. (1996): The age of mechatronics. Guest Editorial of the Special Section of IEEE Trans. Indust. Electr. Vol. 43. No. 1, February. <http://mecha. ee.boun.edu.tr/cv/publications/g2.html>
- KÖKÉNYÉ IVANICS ANNAMÁRIA (2002): A távmunka szabályozásának pénzügyi, adózástechnikai kérdései munkaadói szemmel. Elhangzott a 2002. november 7-ei I. Távmunka Konferencián, Budapesten.
- MOKYR, J. (2001): Economic History and the „New Economy”. Business Economics, Vol. 36. No.2., April, pp. 9-14.
- MY WORKPLACE...(2003): My Workplace... work anywhere anytime. Az NSV Department of Commerce homepage-dzse, United Kingdom, London. <http://www.dir.nsw.gov.au/workplace/manage/workanywhere.html>
- PITROLFFY TAMARA (2003): Távmunkatársak. 168 óra, október 16. pp. 32-33.
- SCHIEIER, R. L.(1995): Universal code. (US firms save costs by tapping programming talentoverseas)(PC Week Executive) (includes related articles on Time Warner and Citicorp case studies)PC Week, April 3, Vol.12 No.13 pE1-E3
- SMITH, K. (1999): Industrial structure, technology intensity and growth: issues for policy. Paper to DRUID conference on National Innovation Systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy, Rebild, Denmark, June 9-12, 1999. pp. 6-7.
- SMITH, W: (1994): Institutionalizing Flexibility in a Service Firm. Multiple Contingencies and Hidden Hierarchies. Work and Occupations, Vol. 21. pp.87-304.
- SZABÓ BRIGITTA (2003): A magyar diszpécserké a jövő. Mind több cég hozza ide ügyfélszolgálatát. Népszabadság, május 29.
- SZABÓ KATALIN (1999): Portfólió élet a tanuló vállalatban. Társadalom és Gazdaság, 21. évf. 2. sz. 1999. pp. 102-125.
- SZABÓ KATALIN – KOCSIS ÉVA (2003): Tanulás és fejtés vegyes vállalatokban. Oktatási Minisztérium, Budapest, 2003. 326. p.
- THE HISTORY OF TELESWORK (2003): [http://www.teleswork.gov/documents/tw\\_man03/ch1.asp#f](http://www.teleswork.gov/documents/tw_man03/ch1.asp#f)
- THOMAS, R. J. (1994): What Machines Can't Do: Politics and Technology in the Industrial Enterprise. University of California Press, Berkeley.
- TELESWORKING...(2003): Telesworking Ireland <http://wwwteleswork.ie/newsite/FAQS/FAQs.html#>
- TELESWORKING AND RURAL... (1996): Telesworking and Rural Development. Rural Development Commission, Salisbury.
- THE CHINA SYNDROME...(1996): The China Syndrome. New technology is exposing more workers to international competition. Economist, szeptember 28. Vol. 340. Issue 7985. Supplement, 31-33. o.
- TÓTHNÉ SIKORA GIZELLA (2002): Munkaerőpiaci ismeretek. Miskolci egyetem, Miskolc
- WESSELÉNYI ANDREA (2000): A kellemetlen távmunkasztori folytatódik? <http://www.tavmunkainfo.hu/tavmunkakht2000.htm>
- ZELENY, M. (2000): New Economy of Networks. Human Systems Management, Vol. 19. Issue 1, pp.1-4.

## Lábjegyzetek

- 1 A tanulmány az Információgazdaság és Identitás Tudományos Iskolában készült, az OTKA támogatásával a TS 40768. sz. kutatási szerződés keretében. A szerzők itt mondanak köszönetet mindazoknak, akik hozzájárultak a kézirat jobbításához. Különösen hálások az Információgazdaság és Identitás Tudományos Iskola tagjainak, így Garai Lászlónak, Hátori Balásznak, Köcski Margitnak, Négyesi Áronnak és Tóth Lászlónak, továbbá az Iskola külső tagjainak a kézírathoz fűzött értékes észrevételeikért.
- 2 Work anywhere, anytime is the new paradigm. Your car, your home, your office, even your client's office. Work alone, coupled, teamed. Work in real space or in cyberspace. It amounts to a massive disaggregation of work, spinning outside the walls and confines of the traditional office. (My Workplace..., 2003: 1. o.)
- 3 A verzatil munkavállaló sokféle szaktudással és naprakész szakismeretekkel rendelkezik, amelyeket váltogethat az őt alkalmazó cég szükségletei szerint. Ez viszonylag magas szintű általános képzettséget és állandó tanulást követel a munkaerő minden válfajától. Lásd erről részletesebben Szabó (1999) és Szabó-Kocsis (2003) című munkákat.
- 4 Hasonló laza, megengedő definíciót ad a távmunkára Tóthné Sikora Gizella „Tágabb értelemben a távmunka minden olyan munkavégzés, amit a munkavállaló részben a munkahelyen kívül teljesít, miközben kommunikációs kapcsolatot tart fenn a vállalattal.” (Tóthné, 2002: 71. o.) Meghatározását szembeállítja Zorn (1997) sokkal korlátozóbb definíciójával. Zorn szerint a táv-



munka meghatározására nincs hivatalos definíció, de közel egyértelműen behatárolható a következő kritériumok alapján: 1) Online összeköttetés a munkavégzés helye és a vállalat központja között információ- és kommunikációs technika segítségével. 2) A munka helyszínének szabad megválasztása. 3) A munkaidő szabad megválasztása, illetve beosztása. 4) A munkaidő legalább felét, azaz nagyobb részét a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyén tölti el. (Idézi: Tóthné, 2002: 71. o.)

<sup>5</sup> Mivel szükségképpen elég szabadon fordítottuk a szöveget, az eredetit is szó szerint idézzük: „Physical proximity, geographical distance and the sense of place are being replaced by the sense of space (anywhere, anything, anytime). The "Internet time" is the same everywhere in the world, as is the timespace. From marketplace to marketspace and from businessplace to businessspace are the trends of free network participants, spelling the demise of intermediaries, agents, dealers and middlewomen (and middlemen).” (Zeleny, 2000: 1. o.)

<sup>6</sup> Az ipari távmunka a Magyarországon bedolgozás néven ismert formához hasonlít leginkább.

<sup>7</sup> A telemenedzserek igazából néhány kollégájukat irányító szakértők vagy szervezéssel foglalkozó munkatársak.

<sup>8</sup> V. ö. Fromm (2003)

<sup>9</sup> V.ö. Scheier (1995)

<sup>10</sup> Az emberi erőforrások esetében ma nagyobb a téves megítélés kockázata, mint akár csak húsz-harminc évvel ezelőtt volt. A munkavállalók teljesítményében ugyanis manapság akár nagyságrendi különbségek is lehetnek (gondoljunk csak a szoftverfejlesztőkre vagy a marketing-szakemberekre). A potenciális

munkavállalók téves kiválasztása, nem megfelelő szűrése ezért nagy veszteségeket okozhat a vállalatnak. (Foote – Foltá, 2002) A lazább „független távmunka” igénybevétele lehetőséget adhat a munkaerő megsűrésére és a vállalat számára fontos kulcsemberek kiválasztására. A bevált távmunkásokból később „mag-foglalkoztatottak”, belső munkatársak lehetnek a cégnél. Bár meg kell vallani, számos esetben a távmunkások nem annál a cégnél kerülnek az állandó stádba, ahol hosszú ideig távmunkásként dolgoztak, hanem másik cégnél kamatoztatják állandó munkásként a távmunkásként szerzett tapasztalatokat.

<sup>11</sup> Jack. M. Nilles eredeti foglalkozása szerint fizikus, aki a Dél-Kaliforniai Egyetem kutatójaként több tanulmányt készített az információtechnológia szerepéről és fejlődésének lehetőségéről.

<sup>12</sup> Forrás: [http://www.telework.gov/documents/tw\\_man03/ch1.asp#f](http://www.telework.gov/documents/tw_man03/ch1.asp#f)

<sup>13</sup> Forrás: [www.hi.is/~baldvins/tm/IntelliFridge/IntelligentRefri-generator.ppt](http://www.hi.is/~baldvins/tm/IntelliFridge/IntelligentRefri-generator.ppt)

<sup>14</sup> Forrás: <http://www.tavmunkainfo.hu/tavmunkakht2000.htm>

<sup>15</sup> Forrás: <http://www.tavmunkas.hu/p12m.htm>

<sup>16</sup> Forrás: <http://www.eto.org.uk/books/nilles/europe.htm>. Lehetőséges azonban, hogy ez a jóslat túlzó. A 80-as években például sokkal több távmunkást jeleztek előre az ezredfordulóra, mint amennyi ténylegesen volt 2000-ben.

<sup>17</sup> Forrás: <http://www.tavmunkainfo.hu>

<sup>18</sup> Forrás: <http://www.apeh.hu/afa.htm>

<sup>19</sup> Forrás: <http://www.ape>

## EGY HÍR ÉS EGY KOMMENTÁR

**Folyóiratunk előfizetési díja 2004 januárjától  
havi 600Ft-ról 800 Ft-ra emelkedik.**

*Tisztelt Olvasóink!*

Az előállítási és terjesztési költségek évről-évre, menetrendszerűen bekövetkező emelkedése egy idő után minket is díjemelésre késztet. Ez az idő esetünkben mintegy fél évtized – ennyi idő telt el azóta, hogy a Vezetéstudományhoz már a korábbinál drágábban lehetett hozzájutni. Persze a „drágaság” már akkor, s azóta is egyre jobban elmaradt a tényleges költségektől. Lapunkat továbbra is jelentős kiadói támogatást érdemlő fórumnak tekintve e különbözetet most is csupán szerényen mérsékeljük, meg nem szüntetjük. Ez teszi lehetővé, hogy egy képes magazin árérték havi rendszerességgel hozzáférhető legyen a hazai vezetéstudomány elméletének és gyakorlatának színe-java, a szakterületi áttekintésektől az empirikus kutatási eredményeken és PhD tanulmányokon át a vállalati esettanulmányokig. Az egyes lapszámokban reményünk szerint ki-kik megtalálhatja, érdeklődésétől függően, a kedvére valót: ötletet jövődó kutatásához, nagy ívű nemzetközi kitekintést, vagy éppen iránymutatást egy vállalati projekthez. Bízunk benne, hogy olvasóként ezeket továbbra is a Vezetéstudományban keresik és megújítják előfizetésüket.

*Dr. Antal-Mokos Zoltán*  
Kiadó

*Dr. Becsky Róbert*  
Főszerkesztő